

## Επιχειρηματικότητα, επιχειρηματικό περιβάλλον, ηγεσία & management

Σκοπός του κεφαλαίου

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Έννοιες – κλειδιά

3.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

3.2 Επιχειρηματικό περιβάλλον: έννοια και χαρακτηριστικά

3.3 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης: στόχοι και στρατηγικές

3.4 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης: πολιτικές και πλαίσιο ανταγωνισμού

3.5 Επιχειρηματικότητα, management και επικοινωνία

3.6 Επιχειρηματικότητα και λήψη αποφάσεων

3.7 Επιχειρηματικότητα και ηγεσία

Μελέτη περίπτωσης

Σύνοψη

Βιβλιογραφία

Παράρτημα

Γλωσσάρι

1

2

▶

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

**Συγγραφέας κεφαλαίου**

**Γεώργιος Κορρές, Αν. Καθηγητής, Τμήμα Γεωγραφίας**

## ► Σκοπός του κεφαλαίου

Βασικός στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι η εισαγωγή στα βασικά θέματα που αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια σύντομη εικόνα για την έννοια, τα βασικά στοιχεία, καθώς επίσης να αναπτύξουμε τα διάφορα είδη-μορφές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Περαιτέρω θα εξετάσουμε, τους βασικούς άξονες που διαμορφώνουν την πορεία και την ανάπτυξη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τέλος, θα αναλύσουμε βασικά θέματα που αφορούν το επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα την οργάνωση, διοίκηση, διαχείριση, επικοινωνία, καθώς επίσης θέματα ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων και της αποτελεσματικότητας.

## ► Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Κατανοήσετε τα βασικά σημεία, χαρακτηριστικά και στόχους του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Γνωρίσετε το πλαίσιο δράσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Γνωρίσετε τα βασικά θέματα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Κατανοήσετε την έννοια και σημασία της διοίκησης, οργάνωσης και του management της επιχείρησης
- Κατανοήσετε την θεωρία και σημασία της ηγεσίας
- Κατανοήσετε τον έννοια και σημασία της στρατηγικής, του προγραμματισμού και της επικοινωνίας της επιχείρησης
- Κατανοήσετε την έννοια και σημασία της λήψης των αποφάσεων της επιχείρησης

## ► Έννοιες-κλειδιά

- Επιχειρηματικό περιβάλλον
- Επιχειρήσεις
- Εσωτερικό περιβάλλον
- Εξωτερικό περιβάλλον
- Οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση
- Στρατηγική
- Ηγεσία
- Επικοινωνία
- Προγραμματισμός
- Λήψη αποφάσεων

Όπως είναι γνωστό, η επιχειρηματικότητα αποτελεί δραστηριοποίηση και συμπεριφορά των ατόμων και επηρεάζεται από διάφορους κοινωνικό-οικονομικούς και πολιτιστικούς παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι οι «αξίες και αρχές» της κοινωνίας που διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας, δηλαδή το θεσμικό και κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο. Η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν μπορεί να ξεφύγει από τους περιορισμούς εκείνους που θέτει η κοινωνία και εάν κάποιος επιχειρηματίας είτε επιχείρηση συμπεριφερθεί «παραβατικά» θα υποστεί το ανάλογο τυπικό ή άτυπο κόστος.

Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό σύστημα το οποίο αποτελεί και το περιβάλλον της. Το σύστημα αυτό αποτελείται από επιμέρους επιχειρήσεις, οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται και έχουν προκαθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς. Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα σύγχρονο και συνεχώς πιο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέσα από τις σύγχρονες απαιτήσεις και συνθήκες, στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργούνται οι νέες συνθήκες μέσα στις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν ένα νέο παραγωγικό και διοικητικό ρόλο. Η πρόκληση του νέου περιβάλλοντος είναι η πρόκληση της ανταγωνιστικότητας, της ανάπτυξης και εξέλιξης των επιχειρήσεων.

### ► Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση, γεννιέται, αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σ' ένα περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από διάφορους παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν αμέσως την επιχείρηση και διαμορφώνουν σημαντικά την πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που μπορούμε να διακρίνουμε είναι: οι οικονομικοί παράγοντες όπου περιλαμβάνουν το οικονομικό σύστημα, οι τεχνολογικοί παράγοντες όπου περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά / υπηρεσίες, οι πολιτικοί και θεσμικοί παράγοντες όπου προσφέρουν τα πλαίσια επιλογής της επιχειρηματικής μορφής και τέλος, οι κοινωνικοί και ηθικοί παράγοντες όπου αποτελούν το γενικό κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι διοικούντες μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αναπτύσσουν την δράση τους.

Το περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης διαφέρει σημαντικά από εκείνο που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις προ εικοσαετίας. Η επιχείρηση σήμερα είναι ένας οργανισμός, της οποίας οι σχέσεις με το περιβάλλον δεν εξαντλούνται στις παραδοσιακές σχέσεις με τους καταναλωτές. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι:

- Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά ποσά για έρευνα και τεχνολογία.
- Παρατηρείται μια μετακίνηση της παραγωγικής δραστηριότητας από τους παραδοσιακούς τομείς, όπως για παράδειγμα την γεωργία και βιομηχανία, σε νέους κλάδους όπως οι τομείς των υπηρεσιών και σε τομείς προηγμένης βιομηχανικής τεχνολογίας.
- Γίνεται συνεχώς πιο σημαντικός ο καταναλωτικός ρόλος και η απαίτηση για την εξασφάλιση των δικαιωμάτων των καταναλωτών.
- Διαμορφώνεται μια καινούργια διοικητική δομή που είναι το αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων, εξαγορών και των στρατηγικών συμμαχιών.

## ► Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η σωστή ανάλυση, αντιμετώπιση και κατανόηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να προσφέρει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής επιχειρηματικής στρατηγικής και να συμβάλει, στη συνέχεια, στην ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.

Με τον όρο 'εσωτερικό περιβάλλον' εννοούμε το περιβάλλον εκείνο όπου βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, όπως για παράδειγμα ο τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης της παραγωγής μπορεί να διαμορφώσει και να εξωτερικεύσει τις ικανότητες ή τις αδυναμίες μιας επιχείρησης.

Σε αντίθεση με το εσωτερικό περιβάλλον, στο εξωτερικό περιβάλλον εμφανίζονται όλα εκείνοι οι παράγοντες που η επιχείρηση και η διοίκηση δεν είναι δυνατόν να ελέγξει, όπως για παράδειγμα, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οικονομία, η διεθνής κρίση, ο πληθωρισμός κτλ.

**Επιχειρηματικό Περιβάλλον** είναι ο εσωτερικός και εξωτερικός εκείνος χώρος όπου δραστηριοποιείται και αναπτύσσει δράση η επιχείρηση. Το περιβάλλον διακρίνεται:

- (α) στο **Εσωτερικό περιβάλλον** και
- (β) στο **Εξωτερικό περιβάλλον**

Οι βασικοί εξωγενείς (εξωτερικοί) παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιβάλλον που δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μια επιχείρηση μπορούν να καθορισθούν σε δύο επίπεδα:

- Σε μακροοικονομικό επίπεδο, όπου οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως για παράδειγμα ένα κράτος, ακολουθεί μια οικονομική πολιτική που αποβλέπει στη συνολική ανάπτυξη και προώθηση της επιχειρηματικότητας,
- μικροοικονομικό επίπεδο, όπου το κράτος στοχεύει στην ενίσχυση ή ανάπτυξη ενός κλάδου επιχειρήσεων.

Στο Διάγραμμα 3.1 παρουσιάζεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από το γενικό μακρο-οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό-θεσμικό και τεχνολογικό περιβάλλον (1<sup>ος</sup> κύκλος) και από το μικρο-περιβάλλον της αγοράς και του ανταγωνισμού (2<sup>ος</sup> κύκλος) και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (3<sup>ος</sup> κύκλος).

### ► Διάγραμμα 3.1: Παρουσίαση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης



## ► Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

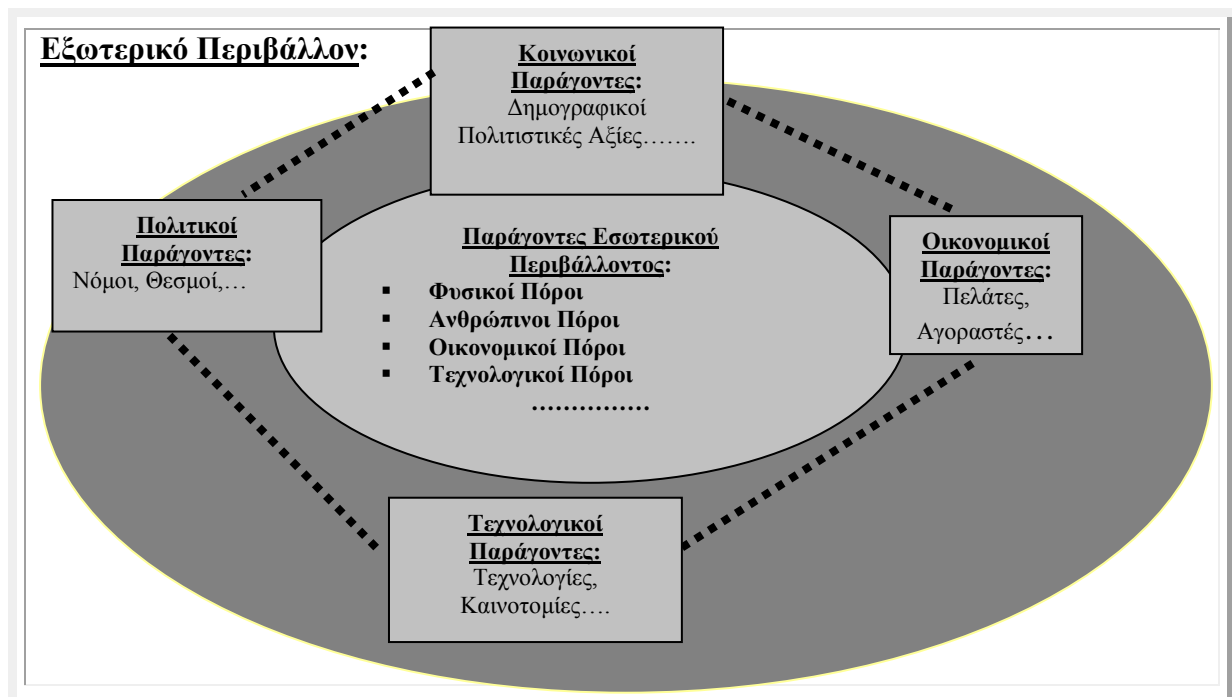
Εσωτερικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον που διαμορφώνεται από εκείνους τους παράγοντες που δρουν μέσα σε μία επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν:

- τους πόρους που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τους οικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους,
- τις αξίες υποδομές και ικανότητες της επιχείρησης.

Για την ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης ιδιαίτερη σημασία έχουν οι πόροι και όλα τα τμήματα που απαρτίζουν την επιχείρηση, ιδίως όμως αυτοί που αφορούν: την παραγωγή (πώς και τι θα παράγουμε), το ανθρώπινο δυναμικό (πώς αυτό αξιολογείται, τι κίνητρα του δίνονται, τι κανόνες υπάρχουν), και την χρηματοοικονομική δραστηριότητα. Αυτοί θεωρούνται ουσιαστικά οι κύριοι τομείς πάνω στους οποίους έχουν αναπτυχθεί κάποιες επιμέρους στρατηγικές και επηρεάζουν και διαμορφώνουν άμεσα και έμμεσα το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και τις υπόλοιπες δραστηριότητες της. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μιας επιχειρηματικής μονάδας επηρεάζεται από τη σωστή εκτίμηση και αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει, καθώς η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του εσωτερικού περιβάλλοντος και των σχετικών παραγόντων.

Η αλληλεπίδραση και η ροή μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται στο ακόλουθο Διάγραμμα 3.2:

► **Διάγραμμα 3.2:** Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος



### ►► Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος

- Οι άνθρωποι, και πιο συγκεκριμένα ο αριθμός των θέσεων εργασίας, η ενδοργανωτική αλληλεξάρτηση τους, το σύνολο των αρμοδιοτήτων, ο καταμερισμός των εργασιών, η επικοινωνία και ο συντονισμός τους, η περιγραφή καθηκόντων, η εξειδίκευση των εργασιών, η ομαδοποίηση των συσχετιζόμενων ενεργειών και η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας.
- Οι πόροι, δηλαδή οι οικονομικές απαιτήσεις, ο συντονισμός εκροών και εισροών, το ύψος του προϋπολογισμού, το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο, η αντιμετώπιση των έκτακτων εξόδων και των τακτικών εισόδων, ο έλεγχος και η εξισορρόπηση των κατανεμημένων πόρων και τα απαιτούμενα χρηματοδοτικά εργαλεία, καθώς επίσης οι διαθέσιμες πρώτες ύλες, η τεχνολογία και τα διαθέσιμα μέσα μιας οικονομικής μονάδας.
- Οι αξίες, δηλαδή οι ικανότητες, δεξιότητες και εξειδίκευση που συμβάλουν στην προώθηση των δραστηριοτήτων και στην επίτευξη των τελικών στόχων μιας οικονομικής μονάδας και ενός πολιτιστικού οργανισμού.

### ►► Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.1

Ποιοί από τους ακόλουθους παράγοντες συμβάλουν στην διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης;

- (α). Οι αξίες
- (β). Οι πόροι και οι υποδομές
- (γ). Οι ικανότητες και δεξιότητες
- (δ). Οι άνθρωποι.
- (ε). Κανένα από τα ανωτέρω
- (ζ). Όλα τα ανωτέρω

\* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

3.4

### ► Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης: πολιτικές και πλαίσιο ανταγωνισμού

#### ► Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο μπορεί να αναλυθεί σε *micro περιβάλλον* (επίπεδο αγοράς) και *macro περιβάλλον* (συνολικό εθνικό επίπεδο), προκειμένου να καλυφθούν πιο ολοκληρωμένα όλοι οι απρόβλεπτοι παράγοντες που λαμβάνουν χώρα έξω από τα πλαίσια της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Με τον όρο «μικρο-περιβάλλον» αναφερόμαστε την αγορά, τον ανταγωνισμό και γενικά στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το «μικρο-περιβάλλον» διαμορφώνεται από τις νέες εκείνες επιχειρήσεις προσελκύονται ή εμποδίζονται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- τις οικονομίες κλίμακας (συσχέτιση μακροχρόνιου κόστους με τον όγκο παραγωγής),
- την διαφοροποίηση του προϊόντος, δηλ. τις αλλαγές, την εξέλιξη και τον μετασχηματισμό των προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές,
- τους νέους πελάτες

- τα διάφορα κανάλια διανομής προϊόντων & μάρκετινγκ
- την αντίδραση των υπαρχόντων επιχειρήσεων
- την υποκατάσταση προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία επηρεάζεται από την τιμή, την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, την τάση και διάθεση καταναλωτών να αγοράσουν
- την διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, αγοραστών και καταναλωτών.

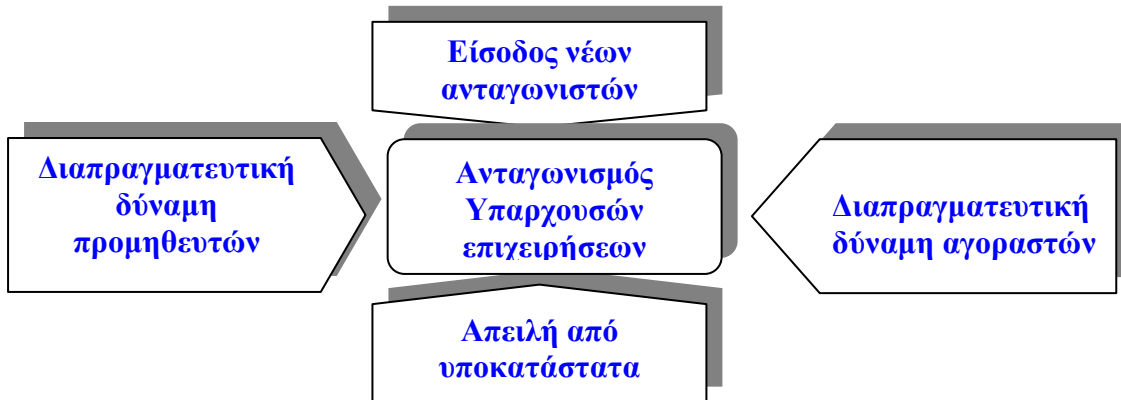
Πιο συγκεκριμένα το «μικρο-περιβάλλον» επηρεάζεται και διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα οι πέντε δυνάμεις του Porter, που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3. Με βάση την ανάλυση του Porter το «μικρο-περιβάλλον» της επιχείρησης διαμορφώνεται από τους αγοραστές, προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα, την είσοδο νέων επιχειρήσεων και τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται στην αγορά μεταξύ των επιχειρήσεων.

Το εξωτερικό «μακρο-περιβάλλον» είναι οι παράγοντες εκείνοι που αναπτύσσονται έξω από μία επιχείρηση, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης. Ορισμένες από τις συγκεκριμένες δυνάμεις που διαμορφώνουν και επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι μέτοχοι της επιχείρησης, τράπεζες, συνδικαλιστικές οργανώσεις, προμηθευτές και πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον, αναφέρονται συνήθως ως PEST ανάλυση και αφορούν κατά κύριο λόγο τις ακόλουθες συνθήκες: πολιτικές (Political), οικονομικές, (Economic) κοινωνικές (Social) και τεχνολογικές (Technological):

- **Πολιτικές συνθήκες:** Το θεσμικό πλαίσιο επηρεάζει μια επιχείρηση από την ίδρυσή της σε όλες τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει. Οι παράγοντες αφορούν τους πολιτικούς νόμους, όπως απαγορεύσεις, αποφάσεις, πολιτικές αλλαγές, το Πολιτικό-Νομικό πλαίσιο (νομοθεσία για περιβάλλον, αγορά, μονοπώλια), την φορολογία, τα διάφορα ειδικά κίνητρα, τους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς εξωτερικού εμπορίου, τους νόμους για ανταγωνισμό (εμπορικό δίκαιο), την κυβερνητική πολιτική & σταθερότητα.
- **Οικονομικές συνθήκες:** Ο λόγος για τον οποίο δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο οικονομικό περιβάλλον είναι ότι ρυθμίζει και προσδιορίζει τον αντίκτυπο που θα έχει η τρέχουσα και μελλοντική κατάσταση της οικονομίας στην επιχείρηση. Πρόκειται για παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τις οικονομικές συνθήκες που δημιουργούνται από την φορολογία, από επιδοτήσεις, από δάνεια, από μισθούς, από τον πληθωρισμό, από τα ισχύοντα επιτόκια, από την προσφορά του χρήματος, το κόστος εργασίας, την απασχόληση και ανεργία.
- **Κοινωνικές συνθήκες:** Ο τρόπος οργάνωσης και το ισχύον σύστημα αξιών που διέπουν μια κοινωνία έχουν ενεργό ρόλο στις επιχειρήσεις αφού οι σχέσεις εργασίας, μεταξύ εργατών και εργοδοτών είναι και κοινωνικές σχέσεις, όπως και οι σχέσεις εργοδοτών και κυβερνήσεως. Ιδιαίτερα, αναφερόμαστε σε πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες όπως η θέση της γυναίκας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος, η εξειδίκευση, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, ο συνδικαλισμός κ.α. Γενικά το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στον τρόπο ζωής των ανθρώπων (καταναλωτισμός, διαθέσεις καταναλωτών, γούστα κ), στην αύξηση του πληθυσμού (την τόνωση ή την κατάργηση κάποιων επαγγελμάτων), στην κατανομή πληθυσμού, στην μετακίνηση πληθυσμού και στη θέση της γυναίκας.
- **Τεχνολογικές συνθήκες:** Υπάρχει άμεση εξάρτηση της επιχείρησης με το τεχνολογικό περιβάλλον λόγω των γρήγορων ρυθμών εξέλιξης της τεχνολογίας. Πρόκειται για τα διάφορα τεχνολογικά επιτεύγματα, την απαξίωση που μπορεί να δημιουργήσουν (π.χ. η δημιουργία ενός νέου software θέτει στο περιθώριο κάποιο παλιότερο), οι κρατικές δαπάνες που γίνονται για έρευνα & ανάπτυξη (νέες τεχνολογίες – νέα προϊόντα), οι ιδιωτικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, τα νέα προϊόντα, η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από εξωτερικό, η βελτίωση

ποιότητας & παραγωγικότητας, η προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, των πατέντων και η αύξηση του ρυθμού κατοχύρωσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

► **Διάγραμμα 3.3:** Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος (σύμφωνα με τις 5 δυνάμεις Porter)



Πηγή: Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York.

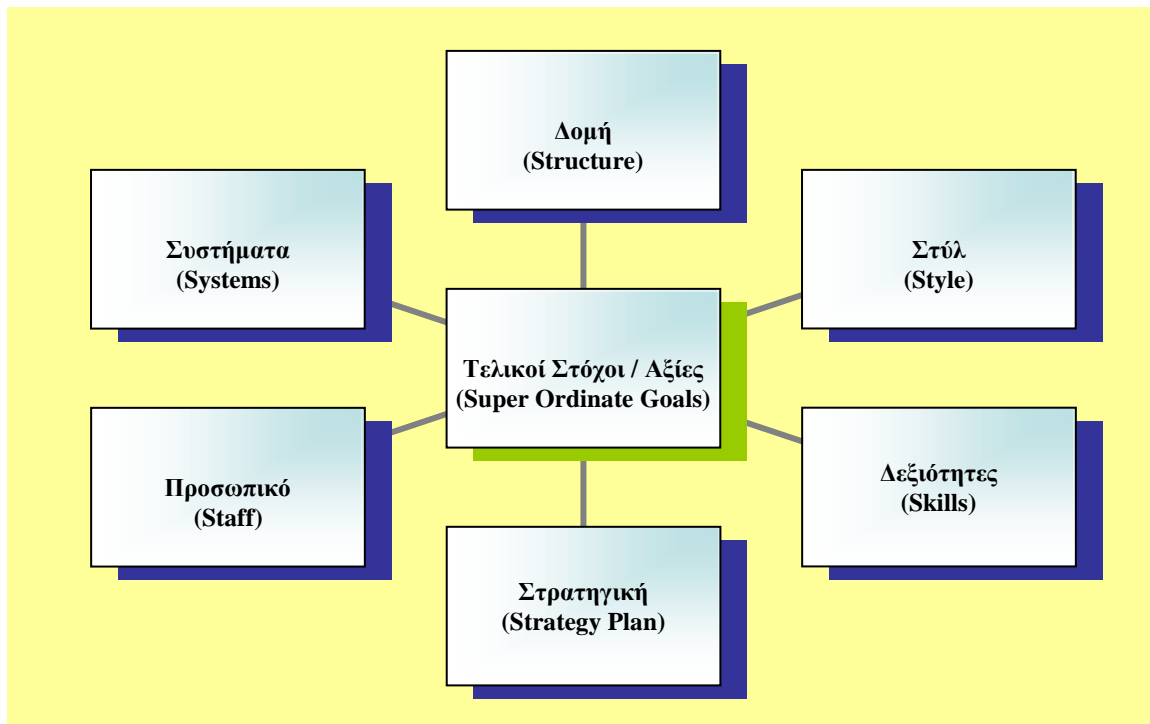
#### ►► Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος

- Οι πολιτικές συνθήκες (political conditions), όπως για παράδειγμα, η παροχή ειδικών κινήτρων, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, οι νόμοι, η δημιουργία διεθνών δικτύων, η κουλτούρα, οι συμπεριφορές, κλπ.
- Οι οικονομικές συνθήκες (economy conditions), όπως για παράδειγμα, οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι, η χρήση κοινοτικών κονδυλίων, οι κρατικές επιχορηγήσεις, η συνεισφορά του ιδιωτικού τομέα με χορηγίες, η οικονομική σταθερότητα, η σύναψη συνεργασιών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα κλπ,
- Οι κοινωνικές συνθήκες (social conditions), όπως για παράδειγμα, η δομή της κοινωνίας, οι διαρκείς μεταβολές του τρόπου ζωής, η σύνδεση παράδοσης και σύγχρονης πραγματικότητας, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, η αύξηση του τουρισμού και του τοπικού πληθυσμού, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια, οι κοινωνικές αντιλήψεις και η πολύ-πολιτισμικότητα.
- Οι τεχνολογικές συνθήκες (technological conditions), όπως για παράδειγμα οι καινοτομίες, η μεταφορά της τεχνολογίας, οι δαπάνες για έρευνα και επιμόρφωση, η τεχνολογία της πληροφορίας, η εμφάνιση νέων τεχνολογιών, η ανάγκη της διαχείρισης των αγαθών και των υπηρεσιών και η μαζική παραγωγή υπηρεσιών, κλπ.

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία υπάρχει μια συνεχής ροή που επιδρά μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που καθορίζει και διαμορφώνει το επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η δομή, τα συστήματα, το προσωπικό, το στυλ, οι δεξιότητες, η στρατηγική και οι τελικοί στόχοι. Οι προσδιοριστικοί αυτοί παράγοντες συνδέονται μεταξύ τους, αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Το Διάγραμμα 3.4 παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες της θεωρίας του Peters (Θεωρία 7-S), ενώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν υπάρχει ιεραρχία σημαντικότητας στους παράγοντες αυτούς.



► **Διάγραμμα 3.4:** Διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (θεωρία Peters- 7S)



►► **Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.2**

Ποιοί από τους ακόλουθους παράγοντες συμβάλουν στην διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης;

- (α). Οι κοινωνικές συνθήκες
- (β). Οι πολιτικές συνθήκες
- (γ). Οι οικονομικές συνθήκες
- (δ). Οι τεχνολογικές συνθήκες .
- (ε). Κανένα από τα ανωτέρω
- (ζ). Όλα τα ανωτέρω

\* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

►► **Δραστηριότητα 3.1**

- Με βάση τις μέχρι τώρα γνώσεις σας από τα κείμενα, μπορείτε να διατυπώσετε, χρησιμοποιώντας την P.E.S.T. ανάλυση, τα βασικά σημεία από την ανάλυση του γενικού (Macro) περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και τα οποία μπορούν να διαδραματίσουν θετικό είτε αρνητικό ρόλο στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη του περιβάλλοντος της επιχείρησης, της ανταγωνιστικότητας του κλάδου και της οικονομίας;

\* Την ενδεικτική απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

Το Management, (δηλαδή η οργάνωση, διοίκηση, είτε διαχείριση) θεωρείται ως η «κινητήρια» εκείνη δύναμη που δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες, (μέσω της «εναρμόνισης» των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος), έτσι ώστε να συμβάλουν και να «οδηγήσουν» σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και επιτυχία της επιχείρησης.

**Ο σύγχρονος ορισμός του Management** (σύμφωνα με το American Management Association) είναι ο τρόπος δουλειάς που επιτυγχάνεται μαζί με τους άλλους (δηλαδή, την συνεργασία) και μέσω των άλλων (δηλαδή, την συμμετοχικότητα) για την επιτυχία και επίτευξη αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

#### **Το Management συνδέεται με διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες:**

- Οργάνωση
- Διοίκηση
- Διαχείριση
- Διεύθυνση
- Προγραμματισμός
- Σχεδιασμός / Στρατηγική
- Διαδικασία Λήψης και Εφαρμογής Αποφάσεων

#### **Οι κυριότερες Λειτουργίες του Management:**

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Καθορισμός στόχων
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότησης.
- Κατανομή των πόρων (όπως για παράδειγμα, εργασία – γη – κεφάλαιο).
- Σχεδιασμός & Προγραμματισμός Εργασιών
- Παρακολούθηση της προόδου (έλεγχος)
- Επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν (μέσα από τον έλεγχο)
- Αξιολόγηση και επανασχεδιασμός (re – engineering).

Τα βασικά στάδια του management παρουσιάζονται ακολούθως:

#### **Τα Βασικά Στάδια του Μάνατζμεντ:**

##### **(Α). Πληροφόρηση: (Information)**

- Με την συλλογή και επεξεργασία των διαφόρων πληροφοριών γίνεται διερεύνηση και εξετάζεται τι υπάρχει, τι μας ζητείται.
- Επίσης με την συλλογή και επεξεργασία των διαφόρων πληροφοριών αναλύονται και εξετάζονται οι δυνατότητες μας και τι εμείς μπορούμε να κάνουμε.

<p>✚ (Β). Στρατηγική: (Strategy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η στρατηγική αναφέρεται στους στόχους και στο όραμα, που με βάση την πληροφόρηση, χαράζουμε και οριοθετούμε.</li> </ul>
<p>✚ (Γ). Προγραμματισμός: εφαρμογή και υλοποίηση των στόχων: (Engineering)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο προγραμματισμός αναφέρεται στην εφαρμογή και στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί και πιο συγκεκριμένα στα μέσα, στις τακτικές και στις μεθόδους που θα ακολουθηθούν για να μπορέσουμε να υλοποιήσουμε τους στόχους.</li> </ul>
<p>✚ (Δ).Ανασχεδιασμός Επανασχεδιασμός: (re – engineering) -</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Με την έννοια του ανασχεδιασμού και επανασχεδιασμού εννοούμε τον έλεγχο και την αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων και των δραστηριοτήτων προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις και με βάση την νέα πληροφόρηση να οριοθετηθούν οι νέοι στόχοι.</li> </ul>

Από τις σημαντικότερες λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχειρηματικής δράσης είναι η οργάνωση, η στρατηγική και ο προγραμματισμός. Πιο συγκεκριμένα, η οργάνωση και διοίκηση έχουν σκοπό να προσδιορίσουν και να καθορίσουν το «τυπικό» εκείνο πλαίσιο με βάση το οποίο θα συνδυαστούν οι ανθρώπινοι όροι και τα μέσα-πόροι που διαθέτει η επιχείρηση για να μπορέσει να πετύχει τους τελικούς της στόχους. Για παράδειγμα, με την οργάνωση επιτυγχάνεται ακόμη η μεγαλύτερη εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Η οργάνωση είναι μία διεργασία που γίνεται στα πλαίσια του προγραμματισμού.

Η κύρια λειτουργία του management που υποστηρίζει την οργάνωση είναι ο προγραμματισμός. Για την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων και για να καταστεί δυνατόν τα άτομα να εργασθούν αποτελεσματικά και με αρμονία, απαιτείται η ύπαρξη μιας δομής της οργάνωσης. Έτσι, βασικός σκοπός της οργάνωσης πρέπει να είναι ο καθορισμός και η λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η οργάνωση θα προδιαγράψει το έργο που έχει να επιτελέσει κάθε άτομο που δραστηριοποιείται στην επιχείρηση.

Για να μπορέσει να πετύχει τον σκοπό της η οργάνωση ενδιαφέρεται:

- Για τον προσδιορισμό του συνολικού έργου που πρέπει να εκτελεσθεί και τον καταμερισμό του στα άτομα που αποτελούν το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης.
- Για την ομαδοποίηση των ατόμων και της εργασίας σε λειτουργικές μονάδες, που καθεμιά θα έχει την ευθύνη για μια ιδιαίτερη φάση στην όλη λειτουργία του οργανισμού.
- Για τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των ατόμων και ομάδων ή τμημάτων που δημιουργούνται.

Συμπερασματικά, μπορούμε να ορίσουμε την οργάνωση σαν την λειτουργία εκείνη που προσδιορίζει τον τρόπο που θα καταμεριστεί το συνολικό έργο ενός οργανισμού

σε άτομα και τμήματα και καθορίζει τα όρια της εξουσίας και της ευθύνης των ατόμων, που ασχολούνται με την υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

**Οργάνωση (organizing)** είναι η διενέργεια της ανάπτυξης ενός συστηματικού τρόπου συνδυασμού των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων που είναι ουσιώδεις για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η προσφορά της οργάνωσης στην επιτυχία των σκοπών κάθε οργανισμού είναι αναμφισβήτητη. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει μια σωστή οργανωτική διάρθρωση αφορούν:



#### Πλεονεκτήματα της οργάνωσης

- Στην αύξηση της παραγωγικότητας που είναι ένα από τα βασικότερα επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε οργανωμένο οικονομικό σύνολο.
- Με την βοήθεια της οργάνωσης τα άτομα επιτυγχάνουν να γνωρίζουν επακριβώς το αντικείμενο που περιέχεται στις αρμοδιότητές τους και ακόμα το ρόλο που έχουν να παίξουν στο όλο σύστημα του οργανισμού. Συνέπεια των παραπάνω είναι να μην υπάρχουν επικαλύψεις στην εκτέλεση διαφόρων σταδίων του συνολικού έργου και οι σχέσεις μεταξύ των συνεργαζομένων ατόμων όπως και μεταξύ συνεργαζομένων τμημάτων να είναι αποδοτικές και αρμονικές.
- Η οργάνωση δίνει την δυνατότητα να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της ανθρώπινης εργασίας και βοηθάει στο να εντοπιστούν οι ανάγκες σε υλικά μέσα και έμπυχο δυναμικό προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα της μονάδας.
- Συμβάλει στην επικοινωνία μέσα και έξω από τον οργανισμό στο συντονισμό των μέσων που αυτός διαθέτει, για την επιτυχία του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με την μικρότερη θυσία.
- Η οργάνωση επιτρέπει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της εργασίας.
- Η Οργάνωση χρειάζεται για την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

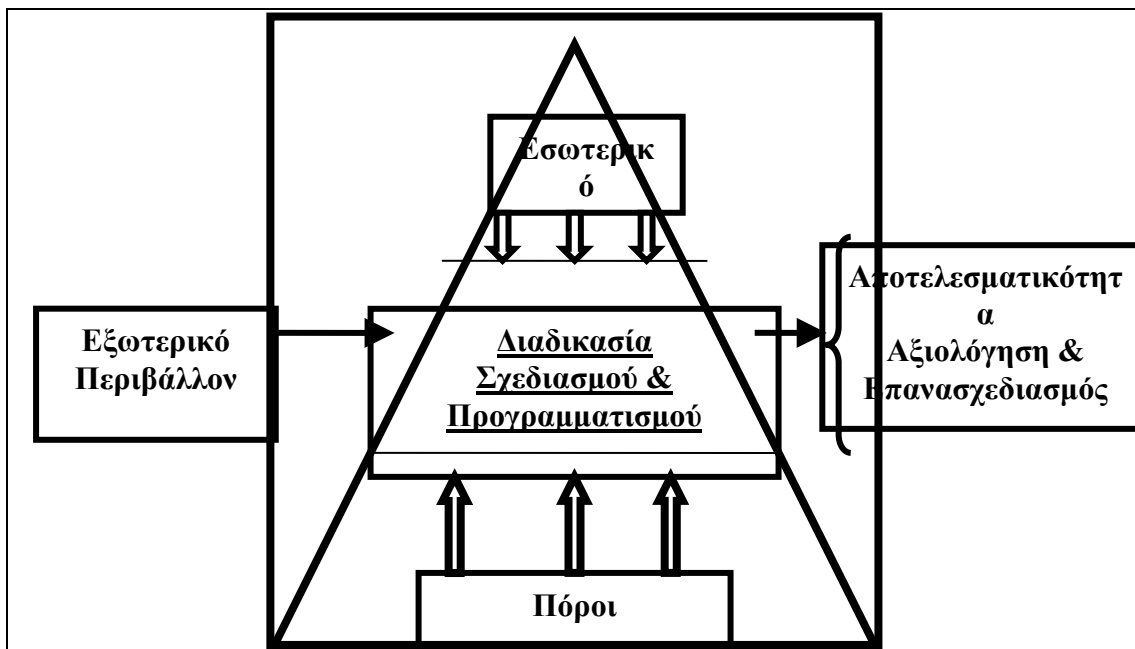
Με την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού εννοούμε την διαδικασία εκείνη με την οποία οριοθετούνται οι διάφοροι στόχοι και παράλληλα αποφασίζονται και δρομολογούνται οι κατάλληλες εκείνες ενέργειες που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών της οικονομικής μονάδας.

Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός αναφέρονται σε θέματα που σχετίζονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών της πολιτιστικής και οικονομικής μονάδας. Όμως, ο σχεδιασμός διαφέρει από τον προγραμματισμό. Ο σχεδιασμός αποτελεί μια ευρύτερη έννοια και αναφέρεται στο γενικότερο πλαίσιο της οικονομικής (είτε οργανωτικής) μονάδας και περιλαμβάνει τα εναλλακτικά σχέδια, τους στόχους και το όραμα της οικονομικής μονάδας, ενώ ο προγραμματισμός αναφέρεται στις μεθόδους και στις τακτικές για την υλοποίηση των συγκεκριμένων σχεδίων και των στρατηγικών που έχουν τεθεί. Ακολουθώντας παρουσιάζονται τα βασικά στάδια και τις αιτίες που επιβάλουν τον προγραμματισμό, ενώ στο Διάγραμμα 3.5 παρουσιάζονται οι διακλαδικές ροές μεταξύ του προγραμματισμού, του σχεδιασμού και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

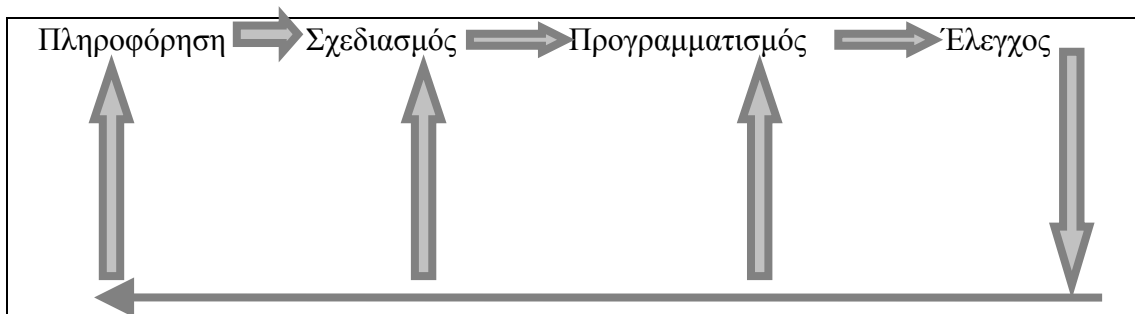
Στο Διάγραμμα 3.6 παρουσιάζονται οι ροές μεταξύ των βασικών σταδίων του management.

<p> <b>Αιτίες που επιβάλλουν τον προγραμματισμό</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (α). Η ανεπάρκεια των φυσικών και οικονομικών μέσων που επηρεάζουν τη πορεία του οικονομικού οργανισμού.</li> <li>• (β). Ο προγραμματισμός μειώνει την αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα που υπάρχει εκδηλώνεται κυρίως με τις ακόλουθες μορφές: την αβεβαιότητα που αφορά τις συνθήκες του περιβάλλοντος, την αβεβαιότητα ως προς την επίδραση που προκαλεί στην επιχείρηση μια περιβαλλοντική μεταβολή και την αβεβαιότητα ως προς τα αποτελέσματα της αντίδρασης της οικονομικής μονάδας σε μια συγκεκριμένη μεταβολή.</li> <li>• (γ). Ο προγραμματισμός συντελεί στη μείωση του κόστους και στην επίτευξη της οικονομικότερης λύσης, δηλαδή της λύσης με το μικρότερο δυνατό κόστος.</li> <li>• (δ). Ο προγραμματισμός επίσης διευκολύνει τον έλεγχο και την αξιολόγηση. Ο προγραμματισμός προκαθορίζει το τι θα γίνει και το πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί.</li> </ul>
<p> <b>Βασικά στάδια του προγραμματισμού:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Στάδιο 1): Η διάγνωση των ευκαιριών: Δηλαδή, η αναζήτηση των συνθηκών εκείνων που υπάρχουν στο περιβάλλον, καθώς επίσης των προτιμήσεων και της σχετικής πληροφόρησης.</li> <li>• (Στάδιο 2): Ο προσδιορισμός των στόχων: Δηλαδή, τι επιδιώκουμε να επιτύχουμε και πώς μπορούμε να το πετύχουμε.</li> <li>• (Στάδιο 3): Η διαμόρφωση πολιτικής: Δηλαδή, η τοποθέτηση γενικών κατευθυντήριων κανόνων, και η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής.</li> <li>• (Στάδιο 4): Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών τρόπων δράσης: Δηλαδή, η επιλογή τεχνασμάτων, και ο τρόπος υλοποίησης που μας εξετάζουμε το πώς μπορούμε να φθάσουμε στους στόχους που επιδιώκουμε και έχουν τεθεί.</li> <li>• (Στάδιο 5): Η επιλογή του τρόπου δράσης: Δηλαδή, καταρτίσουμε ένα λεπτομερές πρόγραμμα για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.</li> </ul>

► **Διάγραμμα 3.5:** Δια-κλαδικές ροές προγραμματισμού, σχεδιασμού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος



► **Διάγραμμα 3.6:** Διακλαδικές ροές και βασικά στάδια του management



►► **Δραστηριότητα 3.2**

- Από τα όσα διαβάσατε μέχρι τώρα, δώσατε την έννοια, σκοπούς και στάδια αναφορικά: (α) με τον σχεδιασμό, και (β) με τον προγραμματισμό.

\* Η απάντηση παρουσιάζεται στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

►► **Δραστηριότητα 3.3**

- Από τα όσα διαβάσατε μέχρι τώρα, στο πλαίσιο της οργάνωσης, διοίκησης και σχεδιασμού του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, ζητείται να εξετάσετε χρησιμοποιώντας: (α) την ανάλυση χάσματος (Gap analysis) και (β) την S.W.O.T ανάλυση, και να αναπτύξετε τους βασικούς ρυθμιστικούς εκείνους παράγοντες που μια επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει για να στηρίξει την ανάπτυξη και εξέλιξη της.

\* Η απάντηση παρουσιάζεται στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

### ►► Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.3

Ποια από τα ακόλουθα στάδια συνθέτουν τον προγραμματισμό;

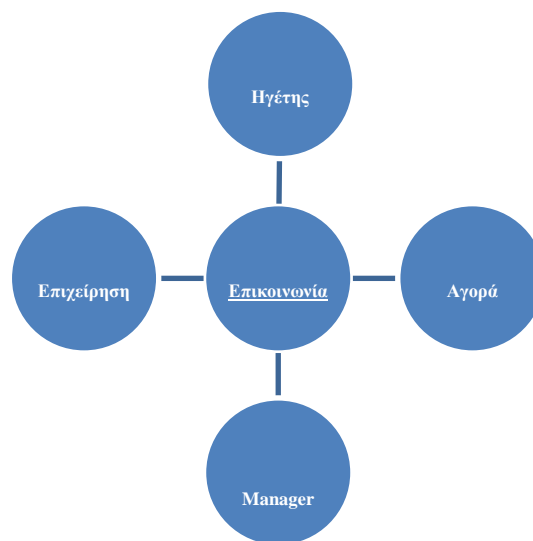
- (α). Διάγνωση Ευκαιριών
- (β). Προσδιορισμός Στόχων
- (γ). Διαμόρφωση Πολιτικής
- (δ). Προσδιορισμός Εναλλακτικών Τρόπων Δράσης.
- (ε). Επιλογή Τρόπου Δράσης
- (ζ). Κανένα από τα ανωτέρω
- (η) Όλα τα ανωτέρω

\* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

### ► Επιχειρηματικότητα, επικοινωνία και εποπτεία

Η επικοινωνία συχνά θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μία επιχείρηση. Με τον όρο επικοινωνία εννοούμε την ανταλλαγή σκέψεων είτε πληροφοριών προκειμένου να επιτύχουμε μια κοινή αντίληψη πάνω σε ορισμένα θέματα, ενώ θα διατηρούμε παράλληλα τις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανταλλαγή απόψεων πάνω σε γεγονότα, πληροφορίες, γνώμες είτε ακόμη και η ανταλλαγή εντυπώσεων που προκύπτουν από διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις μεταξύ δύο είτε περισσότερων ατόμων. Η επικοινωνία θεωρείται βασικό στοιχείο του management. Εάν το μήνυμα είναι ασαφές, δηλαδή ο «πομπός» και ο «δέκτης» δυσλειτουργούν και το μέσον δεν επαρκεί, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι το management είναι αναποτελεσματικό και η ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχειρηματικότητας δύσκολη. Στο διάγραμμα 3.7 παρουσιάζονται οι βασικοί άξονες της επικοινωνιακής λειτουργίας.

#### ► Διάγραμμα 3.7: Επικοινωνιακή λειτουργία



Μέσα από την μετάδοση των πληροφοριών, το προσωπικό και οι δραστηριότητες του μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση

των σκοπών τους. Σκοπός της επικοινωνίας, με την ευρύτερη έννοια, είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Πολλοί όμως υποστηρίζουν ότι εκτός από τον συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση και την δημιουργία ενός πολύ καλού κλίματος εργασίας, την ανάθεση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών, τον συντονισμό των ενεργειών των εργαζομένων, την δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, την δραστηριοποίηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Οι επικοινωνίες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- τις ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες (εσωτερικές επικοινωνίες) που είναι εκείνες οι επικοινωνίες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση και διακρίνονται σε κάθετες (που έχουν κατεύθυνση από τις ανώτερες προς τις κατώτερες θέσεις της ιεραρχίας), τις οριζόντιες (που γίνονται μεταξύ των βαθμίδων που ανήκουν στην ίδια ιεραρχία) και τις ανιούσες (που έχουν κατεύθυνση από τις κατώτερες προς τις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας) και
- τις εξωεπιχειρησιακές επικοινωνίες (τις εξωτερικές επικοινωνίες της επιχείρησης).

Οι κυριότεροι μέθοδοι επικοινωνίας, που συνήθως διακρίνονται, είναι οι ακόλουθοι:

• (α) Η προς τα κάτω επικοινωνία που διακρίνεται στην προφορική επικοινωνία και που συνήθως περιλαμβάνει τις ιδιωτικές επαφές μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, στην γραπτή επικοινωνία που περιλαμβάνει διοικητικά δελτία, ανακοινώσεις, αξιολογήσεις και τις προσωπικές επαφές που περιλαμβάνουν τις επαφές μεταξύ των διοικούντων και των υπαλλήλων των κατωτέρων βαθμίδων.

• (β) Η προς τα πάνω επικοινωνία που κυρίως περιλαμβάνει διάφορες εκθέσεις, συσκέψεις με ανωτέρους, την πολιτική των «ανοικτών θυρών», τα συστήματα υποδείξεων, τα συστήματα διευθέτησης παραπόνων, και τις περιοδικές συσκέψεις.

• (γ) Την οριζόντια επικοινωνία που περιλαμβάνει επαφές σχετικά με την ροή της εργασίας και γραπτές και προφορικές επαφές μεταξύ των προσώπων της ίδιας βαθμίδας και της ιεραρχίας.

Εποπτεία σημαίνει επιτήρηση, επίβλεψη, επιστάσια. Τον εποπτεύοντα στους χώρους εργασίας τον αποκαλούν επιτηρητή, είτε επιβλέποντα είτε επιστάτη. Η εποπτεία αυτή, δεν αποβλέπει στον έλεγχο της συμπεριφοράς των ατόμων, αλλά στον έλεγχο των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων. Είναι επέκταση και φυσική συνέπεια του προγραμματισμού.

Σαν έλεγχο θα θεωρήσουμε την λήψη μέτρων που αποβλέπουν οι εργασίες να συμφωνούν με το πρόγραμμα, και να είναι δυνατό να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις από αυτό, να αιτιολογηθούν και να διορθωθούν.

Με την βοήθεια της λειτουργίας αυτής, η μονάδα ή επιχείρηση είναι σε θέση να προλαβαίνει ανεπιθύμητα αποτελέσματα και να επαναπροσδιορίζει στόχους.

Ειδικότερα εξασφαλίζει:

- Την δυνατότητα εκτίμησης της απόδοσης και απόκλισης από τα πρότυπα, με την ενημέρωσή της πάνω στην πορεία εφαρμογής του προγράμματος ή των προγραμμάτων που έχει καταρτίσει.
- Την ενημέρωσή της, στις προσπάθειες που καταβάλλουν οι επιμέρους υπεύθυνοι στο χώρο της αρμοδιότητάς τους.
- Την ενημέρωσή της στον τρόπο αξιοποίησης διαφόρων διαθέσιμων μέσων και υλικών σε κάθε τομέα.
- Την συλλογή στοιχείων για αξιολόγηση της απόδοσης των διαφόρων υπαλλήλων, για την καλύτερη μελλοντική αξιοποίησή τους και την κατάλληλη ανταμοιβή, και ικανοποίηση των πιο ικανών.



- Την έκδοση οδηγιών και εντολών ρεαλιστικών και όχι εξωπραγματικών, δηλαδή εφαρμόσιμων.
- Την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας της διοίκησης με τους εργαζόμενους στους διάφορους τομείς και καλών ανθρώπινων σχέσεων ανάμεσά τους.

Ο επόπτης είναι ένα άτομο που ανήκει σε μια ομάδα στελεχών της εκτελεστικής εργασίας. Ο ρόλος του μέσα στην ομάδα είναι να βοηθάει τους εργαζόμενους να εκτελούν την εργασία τους κατά τον πιο κατάλληλο τρόπο. Η επιτυχία του όμως εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, καθώς επίσης και από τις ικανότητες και τις δυνάμεις που διαθέτει. Ο επόπτης αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της ανώτατης και της ανώτερης διοίκησης και αυτής της εκτελεστικής εξουσίας. Ο επόπτης δεν πρέπει να είναι διακοσμητικό στοιχείο της ιεραρχικής κλίμακας, ούτε όμως πάλι να τον διακρίνει η μεγαλομανία.

Τα προσόντα του επόπτη ομοιάζουν με αυτά του ηγέτη, αλλά διακρίνονται ανάλογα με τις ιδιαίτερες δραστηριότητες που απαιτεί το εκάστοτε έργο καθώς επίσης και με την ιδιαίτερη φύση των στόχων του κάθε τμήματος και της επιχείρησης.

Γενικά τα προσόντα του επόπτη συνοψίζονται ως ακολούθως:

- |  |
|--|
| • σωματική πνευματική υγεία  |
| • ευφυΐα ευστροφία και διανοητική υγεία  |
| • ηθικά προσόντα, όπως για παράδειγμα, τιμιότητα, σταθερότητα, πρωτοβουλία, αφοσίωση και ενεργητικότητα. |
| • γενική εκπαιδευτική μόρφωση και επαγγελματική κατάρτιση  |
| • γνώση της διοικητικής υπηρεσίας  |
| • γνώση του ρόλου των λειτουργιών και υπηρεσιών της επιχείρησης  |
| • ειδικές επαγγελματικές γνώσεις και μεγάλη εμπειρία.  |

### 3.6

#### ► **Επιχειρηματικότητα και λήψη αποφάσεων**

Η λήψη αποφάσεων, είναι η λειτουργία που εμπεριέχεται σαν μικρότερη διαδικασία στον προγραμματισμό και συνδέει μεταξύ τους τις υπόλοιπες λειτουργίες. Και αυτό γιατί είναι η δύναμη που κινεί το μηχανισμό της διοίκησης. Χωρίς απόφαση δεν υπάρχει μορφοποιημένη ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Απόφαση παίρνεται από τους αρμόδιους κάθε φορά που θα υπάρξει πρόβλημα για λύση.

Η λήψη αποφάσεων καλύπτει τα παρακάτω στάδια:

- |  |
|--|
| • Το στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος. Δηλαδή της μελέτης και επισήμανσης των στοιχείων και παραγόντων που το συνθέτουν. Η διευκρίνιση και εντοπισμός του, προϋποθέτουν την γνώση όλων των πτυχών λειτουργίας της επιχείρησης και των δυσκολιών που μπαίνουν στην επίτευξη των στόχων της. |
| • Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων. Σύμφωνα με τους στόχους οι υπεύθυνοι μετά τον εντοπισμό του προβλήματος είναι υποχρεωμένοι ν' αναπτύξουν περισσότερες από μια εναλλακτικές λύσεις και τρόπους δράσης.   |

**Ορισμός της διαδικασίας λήψης αποφάσεων:** είναι η σειρά ενεργειών με την οποία το management επιλύει διάφορα προβλήματα. Είναι μία συστηματική διεργασία που ακολουθεί την εξής σειρά:

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων
- Ανάλυση επιπτώσεων
- Επιλογή λύσης και εφαρμογή της
- Αξιολόγηση
- Αναπληροφόρηση

Η αποτυχία ή επιτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται από την λήψη σωστών αποφάσεων. Στην λήψη των αποφάσεων σταθμίζονται όλες οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχουν υπόψη τους οι αρμόδιοι. Μ' αυτή καθορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και το έμπυχο δυναμικό που χρειάζεται να δραστηριοποιηθεί. Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης υπάρχει μόνο όταν για ένα πρόβλημα έχουμε να επιλέξουμε μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων. Συνεπώς, εκείνος που λαμβάνει αποφάσεις έχει να επιλέξει την προσφορότερη των λύσεων.

Οι επιχειρηματίες αποφασίζουν σε μια επιχείρηση, γνωρίζοντας ή μπορώντας να κάνουν κάποια πρόβλεψη για το τι θα συμβεί εάν πάρουν αυτή ή την άλλη απόφαση, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι είναι εντελώς βέβαιοι για το ακριβές αποτέλεσμα των ενεργειών τους. Ο επιχειρηματίας δεν είναι «παίκτης» τυχερών παιχνιδιών. Ο άνθρωπος που παίζει τυχερά παιχνίδια δεν ελέγχει το αποτέλεσμα, ενώ ο επιχειρηματίας προσπαθεί να επηρεάσει με τις ενέργειές του το αποτέλεσμα των επιχειρηματικών του αποφάσεων. Γι' αυτό και σε γενικές γραμμές προτιμά να αναλάβει μέτριους κινδύνους που να συνδέονται με τις πράξεις του και τους οποίους προσπαθεί πάντα να ελέγξει και να περιορίσει. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ένας επιχειρηματίας μπορούν να διακριθούν ανάλογα με την προέλευσή τους και ανάλογα με τη φύση τους. Ανάλογα με την προέλευσή τους, οι κίνδυνοι χωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς για την επιχείρηση. Ανάλογα με την φύση τους, οι κίνδυνοι διακρίνονται σε μετρήσιμους και μη μετρήσιμους.

#### **Επίπεδα Λήψης Αποφάσεων στην Επιχείρηση:**

- **Στρατηγικές Αποφάσεις** είναι αυτές που προσδιορίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους ολόκληρου του οργανισμού, το σκοπό και την κατεύθυνσή του. Παίρνονται από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού διότι επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση.
- **Διαχειριστικές Αποφάσεις** λαμβάνονται σε κατώτερο επίπεδο από το προηγούμενο. Αυτό είναι το επίπεδο των μεσαίων στελεχών (διευθυντές). Παίρνονται αποφάσεις που αφορούν τη διαδικασία ή την τακτική υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν από την ανώτερη διοίκηση. Οι διαχειριστικές αποφάσεις εξειδικεύουν τους επιχειρηματικούς στόχους για τη συγκεκριμένη διεύθυνση. Είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και πιο προσανατολισμένες στη δράση.
- **Λειτουργικές Αποφάσεις** λαμβάνονται από το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας (επίπεδο επίβλεψης) μέσα στην επιχείρηση και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες.

#### **Βήματα για την Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων:**

- **Ανάλυση της κατάστασης** είναι η υπάρχουσα, τωρινή κατάσταση. Δηλαδή, ο προσδιορισμός του επιθυμητού στόχου, της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης της επιχείρησης.
- **Καθορισμός προτύπων απόδοσης** είναι να γνωρίζει η διοίκηση ότι πέτυχε στην επίτευξη του στόχου πρέπει τα πρότυπα να είναι ρεαλιστικά, βασισμένα στη συμπεριφορά, παρατηρήσιμα και μετρήσιμα.
- **Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων** όπου υπάρχουν δύο εναλλακτικές πορείες, είτε να κάνει κάτι είτε να μην κάνει τίποτα. Στην 2<sup>η</sup> εναλλακτική πορεία, η επιλογή μίας από τις εναλλακτικές λύσεις γίνεται με βάση μια συγκριτική ανάλυση των επιπτώσεων μιας σειράς ενεργειών.
- **Αξιολόγηση επιπτώσεων** όπου κάθε μία από τις εναλλακτικές λύσεις αναμένεται να έχει κάποιες επιπτώσεις αν υλοποιηθεί, οπότε μπορεί να αξιολογηθεί με βάση

αυτές τις επιπτώσεις. Η επιλογή της καταλληλότερης λύσης μπορεί τότε να γίνει ανάλογα με τις βέλτιστες επιπτώσεις ή αποτελέσματα.

- **Δοκιμαστική και πλήρης εφαρμογή** όπου αφού επιλεγεί μια εναλλακτική λύση ή ένας συνδυασμός εναλλακτικών λύσεων, πρέπει να υποβληθεί σε δοκιμαστική εφαρμογή. Ο λόγος είναι ότι κάτι που φαίνεται καλό στα χαρτιά μπορεί να μη λειτουργεί σε πλήρη κλίμακα στη πράξη, σύμφωνα με τα σχέδια. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την τροποποίηση του σχεδίου ενεργειών, αποτελούν την αναπληροφόρηση (feedback).

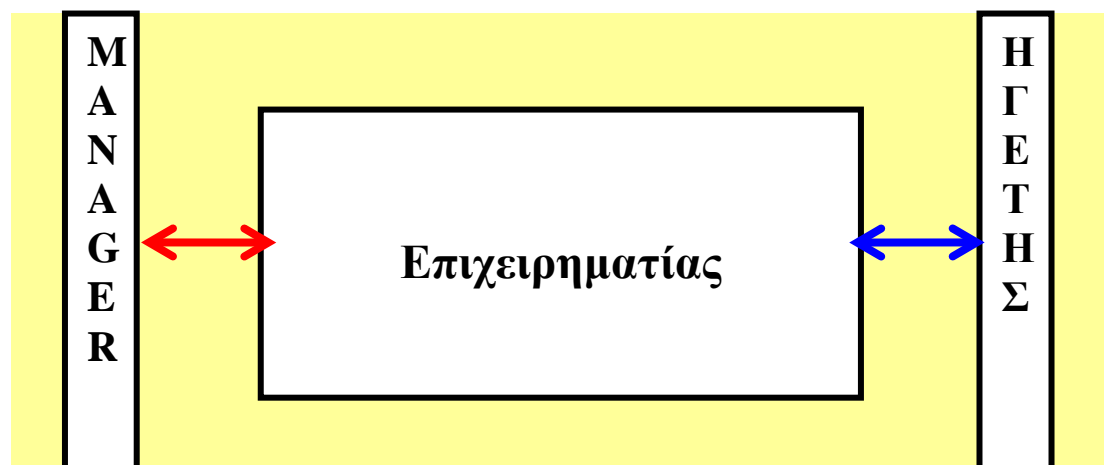
3.7

### ► **Επιχειρηματικότητα και ηγεσία (leadership)**

Ηγεσία είναι η τέχνη και η ικανότητα με την οποία κατευθύνεται και επηρεάζεται η συμπεριφορά των ατόμων που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ένα έργο. Πρόκειται λοιπόν για μια διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδων ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με τη κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Από το παραπάνω διαφαίνεται η άμεση σχέση ηγεσίας και παρακίνησης αφού η πρώτη βασίζει την επιτυχία της στην αποτελεσματική καθοδήγηση της συμπεριφοράς ατόμου / ομάδων προς την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς στην επίτευξη των στόχων των μελών της.

Ο ηγέτης και ο manager συνυπάρχουν στο πρόσωπο του επιχειρηματία που συγκεντρώνει όλες τις ηγετικές και διοικητικές αρετές και επιτυγχάνει την βελτίωση της επιχειρηματικότητας του. Η επιχειρηματικότητα, το management και η ηγεσία είναι τρεις διαφορετικές έννοιες που μπορούν να συνυπάρχουν ανά δύο είτε όλες μαζί σε ένα άτομο χωρίς να αναπτύσσεται η μία σε βάρος της άλλης. Εάν λειτουργούν συμπληρωματικά τότε είναι σίγουρο ότι θα συμβάλουν στην επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης. Στο διάγραμμα 3.8 παρουσιάζεται το πλαίσιο του manager, του ηγέτη και του επιχειρηματία, ενώ στο διάγραμμα 9 παρουσιάζονται οι δράσεις του ηγέτη, του manager και η συμβολή τους στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας

► **Διάγραμμα 3.8:** Το πλαίσιο manager, ηγέτη και επιχειρηματία



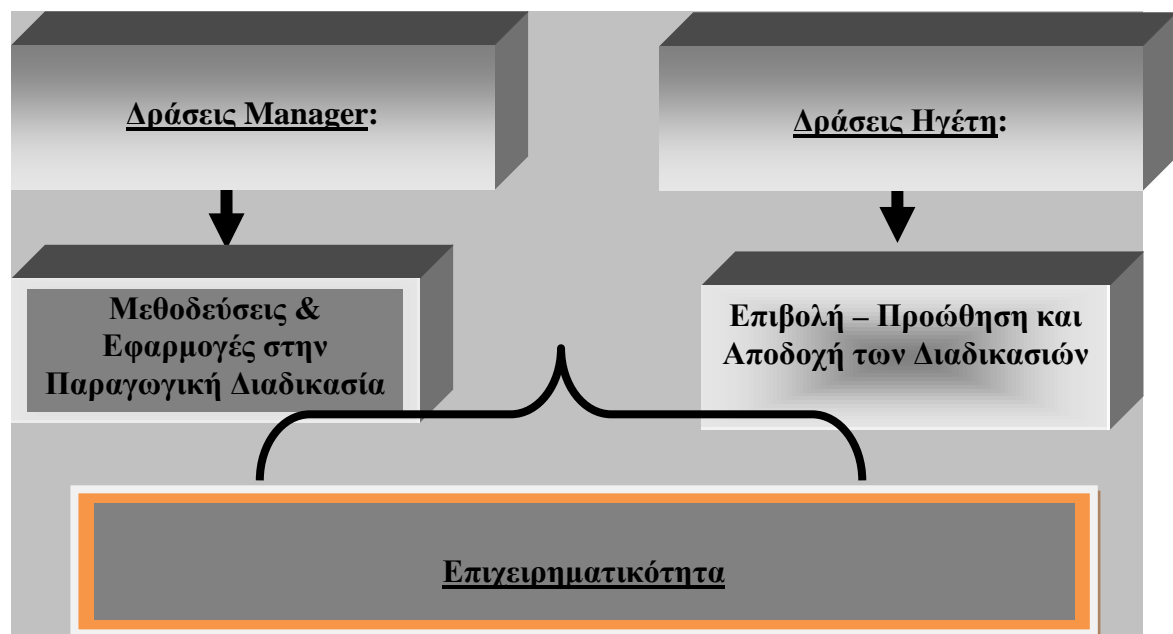
Ο Peter Drucker περιγράφει τον μάντζερ και την ηγεσία ως εξής: «Ο μάντζερ είναι το δυναμικό στοιχείο που δίνει ζωή σε κάθε επιχείρηση. Χωρίς την ηγεσία όμως, οι «διαθέσιμοι πόροι» παραμένουν πόροι και δεν γίνονται ποτέ παραγωγή. Σε μια ανταγωνιστική οικονομία πάνω απ' όλα η ποιότητα και η επίδοση των ηγετών μάντζερ είναι τα βασικά και ουσιαστικά στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης, στην πραγματικότητα καθορίζουν την επιβίωση της».

**Ηγεσία (LEADERSHIP)** είναι η διεργασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλους στην κατεύθυνση της επίτευξης επιθυμητών στόχων.

Η ηγεσία απαιτεί ορισμένες βασικές ικανότητες, όπως για παράδειγμα:

- η ικανότητα κατανόησης ότι ο άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις παρακίνησης που ποικίλουν μέσα στο χρόνο και τις καταστάσεις
- η ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας στη προσπάθειά τους για την υλοποίηση των στόχων
- η ικανότητα να δημιουργεί με τη δράση του ένα κλίμα κατάλληλο για τη δημιουργία παρακίνησης

► **Διάγραμμα 3.9:** Δράσεις ηγέτη, manager και η συμβολή τους στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας



Ο βασικός προσανατολισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας θα μπορούσε να παρουσιασθεί στους ακόλουθους τρεις άξονες:

- Ένα μέρος της ευθύνης και του διοικητικού έργου του προϊσταμένου πρέπει να αναλάβουν τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Έργο και προσανατολισμός του ηγέτη είναι να διαμορφώνει μια υπεύθυνη ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της δεν έχουν μόνο την ευθύνη να υλοποιήσουν κάποιες λύσεις ή αποφάσεις, αλλά συγχρόνως είναι συνυπεύθυνα για τον εντοπισμό των προβλημάτων και για την εξεύρεση λύσεων

τους. Η αποτελεσματικότητα, η επιτυχία, η τελειότητα του τμήματος πρέπει να γίνει προσωπική υπόθεση του κάθε μέλους χωριστά αλλά και της ομάδας σαν ολότητας.

- Βασικός προσανατολισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας πρέπει να είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων των μελών της ομάδας. Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να έχει τη νοοτροπία “πως μπορεί να λυθεί κάθε πρόβλημα με τρόπο ώστε να αναπτύσσονται οι ικανότητες και η συναίνεση των μελών της ομάδας”. Η σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου θα πρέπει να εμπεριέχει και την εκπαιδευτική - αναπτυξιακή διάσταση.

- Η αποτελεσματική ηγεσία οφείλει να επιτύχει τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης των μελών της ομάδας και ενός συλλογικού πνεύματος σε ότι αφορά τον προορισμό του τμήματος, ένα κοινό όραμα, τον τελικό και τους ενδιάμεσους στόχους του. Εδώ τίθεται και το ζήτημα της συναίνεσης και της αφοσίωσης των μελών της ομάδας στον προορισμό και στους στόχους του τμήματος. Η ηγεσία πρέπει να καταβάλλει σημαντική προσπάθεια για να δημιουργήσει και να κρατήσει τη συναίνεση και την αφοσίωση, στη βάση ενός κοινά αποδεκτού οράματος που θα συμπεριλαμβάνει και τους ατομικούς στόχους των μελών της ομάδας.

#### **Βασικά Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα Ηγέτη:**

- Ευφυΐα
- Αυτοπεποίθηση
- Αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία
- Ικανότητα υποκίνησης των άλλων
- Γνώση και Εξειδίκευση
- Αποφασιστικότητα
- Δημιουργικότητα

#### **►► Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.4**

Ποιες από τις επόμενες προτάσεις είναι σωστές;

- (α). Ο ηγέτης και ο manager συνυπάρχουν στο πρόσωπο του επιχειρηματία
- (β). Η επιχειρηματικότητα, το management και η ηγεσία είναι τρεις διαφορετικές έννοιες
- (γ). Η επιχειρηματικότητα, το management και η ηγεσία μπορούν να συνυπάρχουν ανά δύο σε ένα άτομο
- (δ). Η επιχειρηματικότητα, το management και η ηγεσία μπορούν να συνυπάρχουν όλες μαζί σε ένα άτομο.
- (ε). Κανένα από τα ανωτέρω
- (ζ). Όλα τα ανωτέρω

\* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

## ►► Μελέτη περίπτωσης

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αναγνωρίζει τα μηνύματα της κοινωνίας και περαιτέρω να παρεμβαίνει με στόχο την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μέσα από την προβολή των καινοτόμων ιδεών και προϊόντων, την ανάπτυξη νέων διαδικασιών, νέων προϊόντων και νέων αγορών. Η επίτευξη επιχειρηματικού κέρδους μπορεί να προέλθει μέσα από την επιχειρηματική δραστηριότητα, την καινοτομικότητα και το όραμα-στόχο που ο ηγέτης-επιχειρηματίας καταφέρνει να εμπνεύσει στην επιχείρηση και στους εργαζομένους της. Η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει ως στόχο την επίτευξη επιχειρηματικού κέρδους και συνδέεται με διαφορετικό ποσοστό κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα:

- Ο πιο ρισοκίνδυνος επιχειρηματίας θα υιοθετήσει την περισσότερο επικίνδυνη ενέργεια (risk lover)
- Εκείνος που αποστρέφεται τον κίνδυνο θα υιοθετήσει την λιγότερο επικίνδυνη ενέργεια (risk averse)
- Εκείνος που είναι αδιάφορος προς τον κίνδυνο θα είναι επίσης και αδιάφορος και ως προς την επιχειρηματική δραστηριότητα που θα ακολουθήσει.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο επιχειρηματίας, εκτός από το καινοτόμο πνεύμα και την επενδυτική συμπεριφορά, πρέπει να έχει τα βασικά διοικητικά και επικοινωνιακά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και ενός manager. Ο επιχειρηματίας ηγέτης και manager οριοθετεί και προσδιορίζει ένα βασικό «κώδικα» δεοντολογικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα βασικά σημεία που αποτελούν τον βασικό κώδικα δεοντολογίας που προσδιορίζουν την συμπεριφορά του επιχειρηματία και που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, της οικονομικής και της κοινωνικής ανάπτυξης είναι:

- Γνώση της αγοράς, ανάπτυξη και διαχείριση της επιχείρησης και του ανταγωνισμού
- Αποφυγή αισχροκέρδειας και σεβασμός στο περιβάλλον, στα ήθη και στις παραδόσεις.
- Σεβασμός στο θεσμικό πλαίσιο, όπως για παράδειγμα στους νόμους, στα έθιμα, στη φορολογία, κλπ.
- Σεβασμός στους καταναλωτές, στους προμηθευτές, στους υπαλλήλους, στους ανταγωνιστές και καθιέρωση του υγιούς ανταγωνισμού.
- Συμβολή στην οικονομική, πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη της περιοχής και της χώρας.
- Μια βασική μελέτη περίπτωσης που συνδυάζει τα ανωτέρω αποτελεί το παράδειγμα της ηγετικής φυσιογνωμίας, της στρατηγικής και της ανάπτυξης

επιχειρηματικής δραστηριότητας που ακολούθησε ο διευθυντής και manager της επιχείρησης Nippon με στόχο την ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη της πολυμετοχικής εταιρίας Nippon Electronic Company χρησιμοποίησαν σε διάφορα χρονικά διαστήματα εναλλακτικές στρατηγικές με σκοπό την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης τους. Για παράδειγμα, στις αρχές της δεκαετίας του 1960 δημιούργησαν νέα τμήματα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης με σκοπό να προβεί η επιχείρηση σε διάφορες καινοτομίες νέων προϊόντων. Εν' συνεχεία, κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1970, εξαιτίας της επιχειρηματικής δραστηριότητα του προέδρου της επιχείρησης, που αποδείχθηκε ικανός ηγέτης και manager, η επιχείρηση ανέπτυξε μια πολύπλευρη και πολύ-τμηματική δομή της επιχείρησης με τον κατάλληλο καταμερισμό έργου που συνέβαλε στην ανάπτυξη, εξέλιξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επίσης, τις δεκαετίες του 1990 και 2000 ένας νέος σχεδιασμός της επιχείρησης έλαβε χώρα με έμφαση στο «καταναλωτικό-κεντρικό πρότυπο» και τη δημιουργία νέων τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης με στόχο την επίτευξη της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης και επίσης την ενίσχυση του μεριδίου αγοράς στη διεθνή σκηνή.

- Ιστορικό σημαντικό παράδειγμα ηγετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και management αποτελεί ο Τζώρτζ Ήστμαν (George Eastman), ο οποίος την δεκαετία του 1880 κατασκεύασε την φωτογραφική μηχανή Kodak, ενώ παράλληλα δραστηριοποιήθηκε στην επιχειρηματική δραστηριότητα για τη βελτίωση, οργάνωση και ανάπτυξη ενός εργοστασίου για την παραγωγή της. Επίσης ήταν ένας από τους πρώτους που δραστηριοποιήθηκε με στόχο να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και εισήγαγε πρώτος την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης.

- Επίσης, ο Αμερικάνος εφευρέτης Τσάρλς Γκουντγιάρ (Charles Goodyear) επινόησε τη διαδικασία του βουλκανισμού, η οποία επέτρεψε την κατασκευή και εμπορική αξιοποίηση του ελαστικού καουτσούκ. Στη συνέχεια, ο Τσάρλς Γκουντγιάρ (Charles Goodyear) προσπάθησε, στην δεκαετία του 1830, να πετύχει την εμπορική αξιοποίηση και επιχειρηματικής δραστηριότητας του, αλλά ανεπιτυχώς.

- Ο Αμερικανός επιστήμονας Ντέ Φόρεστ (Lee De Forest), το 1907, που ήταν ο εφευρέτης της λυχνίας, η οποία έκανε δυνατή την ζωντανή ραδιοφωνική εκπομπή και η οποία στη συνέχεια αποτέλεσε το κυριότερο εξάρτημα των ραδιοφώνων και των τηλεφώνων. Ωστόσο, αν και αυτός προσπάθησε να επιτύχει την εμπορική αξιοποίηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας του, οι προσπάθειες του ήταν ανεπιτυχείς.



- Τα πιο σύγχρονα επιχειρηματικά παραδείγματα ηγετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και management αποτελούν ο Bill Gates με την κυριαρχία και καθιέρωση της Microsoft στον χώρο των ηλεκτρονικών πολυμέσων και ο Steve Jobs με την δημιουργία, ανάπτυξη και κυριαρχία της Apple στον χώρο της κινητής τηλεφωνίας.

## ► Σύνοψη

Το επιχειρηματικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους, αξίες-ικανότητες και τις υποδομές της επιχείρησης, ενώ το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το «μικρο-περιβάλλον» (δηλαδή την αγορά) και το «μακρο-περιβάλλον» δηλαδή τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες και παράγοντες (δηλαδή την P.E.S.T, ανάλυση)

Ο άνθρωπος συνειδητοποίησε πολύ γρήγορα την ανάγκη για οργάνωση των προσπαθειών του, τόσο που μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτή είναι σύμφυτη με την ύπαρξή του. Από την εμφάνιση του ανθρώπινου γένους και σε όλες τις περιόδους της εξέλιξής του, η ανάγκη για συνεργασία και προστασία από τους διάφορους κινδύνους, φυσικούς και κοινωνικούς υπαγόρευσε την υιοθέτηση οργάνωσης σε κάθε μορφή δραστηριότητάς του. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η ανάγκη για οργάνωση έχει εισχωρήσει στην ανθρώπινη συμπεριφορά, σαν ένα βασικό στοιχείο και εκφράζεται με διάφορες μορφές.

Η Διοίκηση σήμερα πιστεύει ότι οι μοναδικοί τρόποι αντιμετώπισης των δυσμενών εξελίξεων που απειλούν τις επιχειρήσεις, είναι ο βαθμός ευελιξίας και προσαρμοστικότητας που μπορεί να επιδείξει η επιχείρηση στις εξελίξεις αυτές.



## ► Βιβλιογραφία

### ► Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αγγελόπουλος, Α. (1989) «Οικονομική Ανάπτυξη: Θεωρία και Πολιτική», εκδόσεις Πιτσιλός.
- Καλδής, Β. (2001) «Επιχειρήσεις και Ηθική», Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Κανελλόπουλος, Α. (1977) «Οικονομική της Αναπτύξεως: Ανάλυση και Πολιτική», εκδόσεις Καραμπερόπουλος.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994) «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», εκδόσεις Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α. Δ. (1994) «Οι Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α. Δ. (1999) «Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α. Δ., Κορρές Γ. και Ζαρίφης Α. (2001) «Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη», Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Κολλίντζας, Τ. (2000) «Θεωρία Οικονομικής Ανάπτυξης», εκδόσεις Το Οικονομικό.
- Πετράκης, Π. (1996) «Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη», εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- Τσακλάγκανος, Α. (1999) «Θέματα Οικονομικής Επιχειρήσεων», Τόμοι ΙΙ, εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη.
- Σκούντζος, Θ. (1990) «Οικονομική Ανάπτυξη: Θεωρία και Πρακτική», εκδόσεις Σταμούλης.
- Χασσιδ, Ι. και Καραγιάννης, Α. Δ. (1999) «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία: Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», εκδ. Interbooks, Αθήνα.

### ► Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Χασσιδ, Ι. και Καραγιάννης, Α. Δ. (1999) «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία: Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», εκδ. Interbooks, Αθήνα
- Barreto, H. (1989) *The Entrepreneur in Microeconomic Theory-Disappearance and Explanation*, εκδόσεις Routledge.
- Baumbach, C. and Mancuso, J. (1987) *Entrepreneurship and Venture Management*, δεύτερη έκδοση. Prentice-Hall.
- Binks, M. and Vale, P. (1990) *Entrepreneurship and Economic Change*, έκδοση McGraw-Hill.
- Casson, M. (1982) *The Entrepreneur: An Economic Theory*, έκδοση Martin Robertson.
- Casson, M. (1990) *Entrepreneurship*, έκδοση. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Chell, E., Haworth, J. and Brearley, S. (1991) *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, έκδοση Routledge.
- Drucker, P. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, έκδοση. Harper & Row, N.Y.
- Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, έκδοση Harper and Row, New York.
- Finley, L. (1990) *Entrepreneurial Strategies: Texts and Cases*, έκδοση PWS-Kent Publishing Company.

- Glancey, K. and McQuaid, R. (2000) Entrepreneurial Economics, έκδοση Macmillan Press
- Hebert, R. and Link, A. (1982) The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques, έκδοση Praeger.
- Hisrich, R. D. and Peters, M. (1992) Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, δεύτερη έκδοση. Irwin.
- Kent, C. (1984) The Environment for Entrepreneurship, Lexington Books.
- Kent, C., Sexton, D. and Vesper, K. (1982) Encyclopedia of Entrepreneurship, έκδοση. Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Kilby, P. (1971) Entrepreneurship and Economic Development, έκδοση. The Free Press.
- Kirzner, M. I. (1973) Competition and Entrepreneurship, έκδοση University of Chicago Press.
- Korres, G. (2010) Women Participation and Innovation activities: Knowledge Based Economy, Empowering Women Worldwide Series 5, Women's University, Mumbai, India.
- Korres, G. (1996) Technical change and Economic Growth: an empirical evidence from European countries, έκδοση. Avebury-Ashgate publishers, London.
- Ronen, J. (1983) Entrepreneurship, έκδοση Lexington Books.
- Silver, A. D. (1986) The Entrepreneurial Life, έκδοση John Wiley & Sons,.
- Schumpeter, J. A (1978) The Theory of Economic Development, 1<sup>η</sup> έκδοση 1911, 2<sup>η</sup> έκδοση. 1934, Oxford University Press.
- Storey, D. (1982) Entrepreneurship and the New Firm, έκδοση Routledge.
- Tropman, J. and Morningstar, G. (1989) Entrepreneurial Systems for the 1990s: Their Creation, Structure, and Management, έκδοση Quorum Books.

## ► Παράρτημα

### ► Απάντηση σε ασκήσεις αυτοαξιολόγησης

#### **Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.1**

**Η σωστή απάντηση είναι η (ζ).**

Όλα τα ανωτέρω, δηλαδή, οι παράγοντες που διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι αξίες, οι πόροι, υποδομές, ικανότητες και δεξιότητες και οι άνθρωποι.

#### **Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.2**

**Η σωστή απάντηση είναι η (ζ).**

Όλα τα ανωτέρω, δηλαδή, οι παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι πολιτικές συνθήκες, οι οικονομικές συνθήκες, οι κοινωνικές συνθήκες και οι τεχνολογικές συνθήκες.

#### **Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.3**

**Η σωστή απάντηση είναι η (η).**

Δηλαδή, τα βασικά στάδια του προγραμματισμού είναι η διάγνωση των ευκαιριών, προσδιορισμός στόχων, διαμόρφωση πολιτικής, προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης και επιλογή του τρόπου δράσης.

#### **Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 3.4**

**Η σωστή απάντηση είναι η (ζ).**

Δηλαδή, ο ηγέτης και ο manager συνυπάρχουν στο πρόσωπο του επιχειρηματία που συγκεντρώνει όλες τις ηγετικές και διοικητικές αρετές και επιτυγχάνει την βελτίωση της επιχειρηματικότητας του. Η επιχειρηματικότητα, το management και η ηγεσία είναι τρεις διαφορετικές έννοιες που μπορούν να συνυπάρχουν ανά δύο είτε όλες μαζί σε ένα άτομο χωρίς να αναπτύσσεται η μία σε βάρος της άλλης.

### ► Απαντήσεις σε δραστηριότητες

#### **Δραστηριότητα 3.1**

Η P.E.S.T. ανάλυση, (δηλαδή οι παράγοντες που αφορούν τους τομείς Political, Economic, Social, Technological), βασίζονται στην ανάλυση του γενικού (Macro) περιβάλλοντος και αποτελούν μια ανάλυση των βασικών πολιτικών συνθηκών (political conditions), οικονομικών συνθηκών (economic conditions), κοινωνικών συνθηκών (social conditions) και των τεχνολογικών συνθηκών (technological conditions) που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιβάλλον που δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μια επιχείρηση.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει διάφορους βασικούς ενδεικτικούς παράγοντες, που με βάση την ανάλυση P.E.S.T., διαδραματίζουν θετικό είτε αρνητικό ρόλο στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, και επίσης επηρεάζουν το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας του κλάδου και της οικονομίας.

**Πίνακας:** Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος σύμφωνα με την PEST Analysis

<b>Πολιτικό &amp; Νομικό Περιβάλλον</b>	<b>Οικονομικό Περιβάλλον</b>
<p style="text-align: center;"><b>Παράγοντες Πολιτικοί – Νομικοί:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλο Κοινωνικό κράτος</li> <li>• Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία</li> <li>• Περιβαλλοντική πολιτική</li> <li>• Ελεύθερη &amp; ανοικτή αγορά</li> <li>• Συνεννόηση κοινωνικών εταίρων</li> <li>• Κίνητρα επενδύσεων</li> <li>• Κυβερνητική σταθερότητα</li> <li>• Όχι κινητικότητα εργασίας</li> <li>• Κινητικότητα πόρων</li> <li>• Μικρό Κοινωνικό κράτος</li> <li>• Όχι επιδότηση κρατικών επιχειρήσεων</li> <li>• Όχι Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία</li> <li>• Όχι Περιβαλλοντική πολιτική</li> <li>• Ελεύθερη &amp; ανοικτή αγορά</li> <li>• Ομάδες συμφερόντων</li> <li>• Όχι Κίνητρα επενδύσεων</li> <li>• Κυβερνητική αστάθεια</li> <li>• Όχι κινητικότητα εργασίας</li> <li>• Όχι κινητικότητα πόρων</li> <li>• Όχι σχεδιασμός οικονομικής πολιτικής</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Παράγοντες Οικονομικοί:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποσοστό ΑΕΠ</li> <li>• Ποσοστό Ανεργία</li> <li>• Ποσοστό Πληθωρισμός</li> <li>• Κεντρικός σχεδιασμός νομισματικής &amp; συναλλαγματικής πολιτικής</li> <li>• Περιφερειακός σχεδιασμός δημοσιονομικής πολιτικής</li> <li>• Υψηλά επιτόκια δανεισμού</li> <li>• Μικρό εμπορικό ισοζύγιο</li> <li>• Αποτελεσματική αγορά κεφαλαίων</li> <li>• Μεσαία ρευστοποίηση</li> <li>• Μικρός ανταγωνισμός κλάδου</li> <li>• Ποσοστό ΑΕΠ</li> <li>• Ποσοστό Ανεργίας</li> <li>• Ποσοστό Πληθωρισμού</li> <li>• Κεντρικός σχεδιασμός νομισματικής, δημοσιονομικής &amp; συναλλαγματικής πολιτικής.</li> <li>• Υψηλά επιτόκια δανεισμού</li> <li>• Αναποτελεσματική αγορά κεφαλαίων</li> <li>• Χαμηλή ρευστοποίηση</li> <li>• Ανύπαρκτος ανταγωνισμός κλάδου</li> </ul>
<b>Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον</b>	<b>Τεχνολογικό Περιβάλλον</b>
<p style="text-align: center;"><b>Παράγοντες Κοινωνικοί – Πολιτιστικοί:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκράτηση της αύξησης του πληθυσμού</li> <li>• Αύξηση πληθυσμού 40 και άνω – μείωση σε κάτω των 30 ετών</li> <li>• Καταναλωτισμός</li> <li>• Κλειστή σε ξένους κοινωνία</li> <li>• Άνοδος προσδόκιμου ορίου ζωής</li> <li>• Ανίσχυρες ενώσεις καταναλωτών</li> <li>• Αύξηση του πληθυσμού</li> <li>• Υπερκαταναλωτισμός</li> <li>• Υιοθέτηση ξένων προτύπων</li> <li>• Μονοπολιτισμική κοινωνία</li> <li>• Άνοδος του προσδόκιμου ορίου ζωής</li> <li>• Ανίσχυρες ενώσεις καταναλωτών</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Παράγοντες Τεχνολογικοί:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρηματοδότηση έρευνας</li> <li>• Κατοχή τεχνογνωσίας</li> <li>• R&amp;D</li> <li>• Ευέλικτο - ακριβό τηλεπικοινωνιακό Προϊόν</li> <li>• Επεξεργασία προϊόντων υπηρεσιών, διαδικασιών &amp; διεργασιών με τη χρήση υπολογιστών.</li> <li>• Απουσία έρευνας</li> <li>• Απουσία R&amp;D</li> <li>• Ευέλικτο και φθηνό τηλεπικοινωνιακό προϊόν</li> <li>• Μικρή διείσδυση υπολογιστών</li> </ul>

### **Δραστηριότητα 3.2**

Οι έννοιες, στόχοι και τα βασικά στάδια του σχεδιασμού και του προγραμματισμού παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

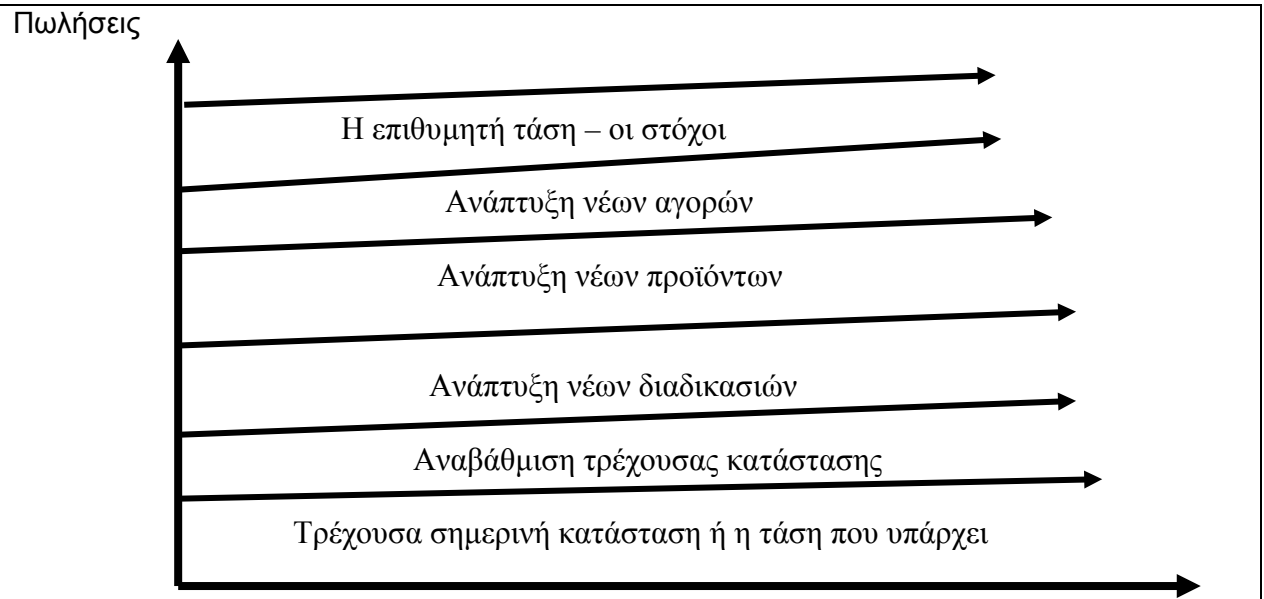
Σχεδιασμός:	Προγραμματισμός:
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Θεωρείται η δρομολόγηση των δραστηριοτήτων για την επίτευξη σκοπών, με τη χρήση μέσων και την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.</li> <li>➤ Το γενικότερο πλαίσιο και ο σχεδιασμός περιλαμβάνουν περισσότερα από ένα σχέδια</li> <li>➤ Αναφέρεται σε συγκεκριμένους χρονικούς περιορισμούς, δηλαδή βραχυχρόνιος, μεσοχρόνιος, και μακροχρόνιος σχεδιασμός.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Θεωρείται η επιλογή της δραστηριότητας στο σύνολο ή στο κάθε τμήμα ξεχωριστά μέσα από διάφορες εναλλακτικές λύσεις</li> <li>➤ Αναφέρεται σε ένα σχέδιο είτε και σε συγκεκριμένα σχέδια</li> <li>➤ Αφορά ενέργειες που σχετίζονται με την οργανωτική δραστηριότητα, την οικονομική διαχείριση και την αξιοποίηση συγκεκριμένων πόρων</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οι στόχοι που τίθενται αποσκοπούν: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγέθυνση και ανάπτυξη</li> <li>• Μεριδίο αγοράς και κέρδος</li> <li>• Παραγωγικότητα</li> <li>• Αποτελεσματικότητα</li> <li>• Κυριαρχία στην αγορά</li> <li>• Ικανοποίηση πελατών</li> <li>• Κοινωνική υπευθυνότητα</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι στόχοι που τίθενται αποσκοπούν:</li> <li>• Στο κοινωνικό σύνολο, δηλαδή εξασφαλίζουν την αποδοχή της οικονομικής μονάδας και την κοινωνική ευημερία</li> <li>• Στην οικονομική μονάδα ως αυτοτελή οντότητα, δηλαδή να ικανοποιούν τις ανάγκες της για επιβίωση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό</li> <li>• Να εκφράζουν προσωπικές επιδιώξεις του επιχειρηματία και των εργαζομένων</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Βασικά Στάδια: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξεύρεση όλων των εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων</li> <li>• Αξιολόγησή τους</li> <li>• Επιλογή του καταλληλότερου σχεδίου</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Βασικά Στάδια: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάγνωση ευκαιριών</li> <li>• Προσδιορισμός στόχων</li> <li>• Διαμόρφωση πολιτικής</li> <li>• Προσδιορισμοί εναλλακτικών τρόπων δράσης</li> <li>• Επιλογή του καταλληλότερου τρόπου δράσης και υλοποίησης των στόχων</li> </ul> </li> </ul>

### Δραστηριότητα 3.3

Το επιχειρηματικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα βασικά στάδια και οι βασικοί παράγοντες αναφορικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον, σύμφωνα με την ανάλυση της θεωρίας του χάσματος (Gap Analysis) που συμβάλουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

#### Κάλυψη του Χάσματος Προγραμματισμού:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη τρεχουσών δραστηριοτήτων ( αναβάθμιση υπάρχουσας σύγχρονης κατάστασης)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη νέων αγορών</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επέκταση σε νέες δραστηριότητες (ανάπτυξη σε νέες διαδικασίες)</li> </ul>



Στην αξιολόγηση και στον έλεγχο των διαδικασιών βοηθάει και η SWOT ανάλυση, δηλαδή η καταγραφή των δυνατοτήτων, ευκαιριών, αδυναμιών και απειλών. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος βοηθά τη διοίκηση να πάρει σημαντικές αποφάσεις αναφορικά με την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης και περαιτέρω με την υιοθέτηση διαφόρων εναλλακτικών σεναρίων για την παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν οι τελικοί στόχοι, όπως για παράδειγμα η αποτελεσματικότητα και η άριστη απόδοσης της επιχείρησης.

**Η προσέγγιση SWOT:** είναι μία τεχνική προσωρινού προγραμματισμού που αξιολογεί τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης, ενώ η προσέγγιση της ανάλυσης χάσματος (**Gap Analysis**) αφορά την κάλυψη χάσματος στον προγραμματισμό της επιχείρησης.

Η μέθοδος S.W.O.T. είναι μια μέθοδος που μπορεί να συνδυασθεί με την μέθοδο κάλυψης του χάσματος του προσωρινού προγραμματισμού και να αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μία τεχνική προσωρινού προγραμματισμού που αξιολογεί τις δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης με τη βοήθεια δεδομένων που συλλέγονται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται ενδεικτικά μια SWOT ανάλυση με βάση τα στοιχεία τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

► **Γλωσσάρι**

**Κατανομή πόρων: (resource allocation)** Ο διαχρονικός καταμερισμός απαιτούμενων είτε διαθέσιμων πόρων για την εκτέλεση του έργου.

**Οργάνωση: (schedule or planning)** Η σωστή αξιοποίηση και συντονισμό των συντελεστών παραγωγής ώστε να πραγματοποιηθούν ορισμένοι σκοποί είτε η επιτυχημένη ολοκλήρωση και πραγματοποίηση ενός έργου

**Προγραμματισμός: (programming or planning)** Το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπούν στην δημιουργία και τη διατήρηση του κατάλληλου κλίματος ώστε η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους τιθέμενους σκοπούς της είτε να επιτευχθεί η επιτυχημένη ολοκλήρωση και πραγματοποίηση ενός έργου (στα πλαίσια της οικονομικής μονάδας είτε ενός φορέα)..

**Χρονοδιάγραμμα: (time schedule diagram)** Το διάγραμμα που περιγράφει την χρονοθέτηση των κυριότερων φάσεων είτε δραστηριοτήτων ενός έργου.